

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Negara Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan itu diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia ini memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian perusahaan. Perusahaan dalam tujuan untuk mencapai keuntungan harus melakukan kegiatan operasional yang menyangkut sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran.

Kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar apabila dilaksanakan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu: perencanaan, penyusunan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Salah satu kegiatan perusahaan yang perlu dilaksanakan dengan baik yaitu masalah sumber daya manusia. Personalia menyangkut kegiatan yang paling sulit dilakukan karena menyangkut faktor kemanusiaan. Masalah personalia antara lain berkaitan dengan masalah penarikan tenaga kerja, kesejahteraan karyawan dan lainnya.

Dalam persaingan global dimana kondisi selalu berubah diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan lebih adaptif untuk dapat mempengaruhi bawahan yang mempunyai sifat individual yang berbeda-beda. Setiap manusia

mempunyai watak dan perilaku yang berbeda. Hal itulah yang mendasari adanya perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lain dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan di perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang akan berpengaruh terhadap kelancaran kegiatan kerja.

Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat mengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan bawahannya, sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi bawahan dalam berbagai hal, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Sedangkan menurut Kadarman (2001:110), kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok.

Tentunya pihak pimpinan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah. Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat dimengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan karyawannya. Sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi karyawan dalam berbagai hal, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik dalam Yulk (1998 : 2) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau

beberapa tujuan tertentu. Motivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Kajian perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Thoha, 2007: 25). Pertama, tahap awal studi tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan, yang mengasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan bahwa dia memiliki sifat atau atribusi personal yang membedakannya dari mereka yang bukan pemimpin. Kedua, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan memvalidasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Pada teori ini, penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Dengan demikian, berdasarkan teori ini, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terhadap penekanan suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*). Ketiga, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasional (*situasional theories*).

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh *Paul Hersey* dan *Ken Blanchard* yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*)

yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi. Dasar dari teori kepemimpinan situasional adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik, dimana model ini terletak pada dua konsep dasar yaitu perpaduan antara gaya kepemimpinan dan tahap pengembangan tingkat kematangan karyawan.

Dalam kepemimpinan situasional mempunyai empat kriteria yaitu gaya kepemimpinan *telling/directing*, dimana situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintah kan apa yang harus dilakukan para bawahan. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kemampuan pimpinan dalam rangka untuk menggerakkan para karyawan sehingga selalu mengikuti segala bentuk petunjuk dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Situasi Kepemimpinan (*Selling/Coaching*). Situasi ini terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal yang baru. Pada situasi ini pemimpin lebih berperan memberikan saran mengenai pelaksanaan berbagai pekerjaan daripada memerintah bawahan untuk mengerjakan pekerjaan secara detail. Dengan demikian pemimpin harus mencoba “menjual” berbagai ide mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien agar

motivasi yang sudah dimiliki oleh bawahan yang dipimpinnya dapat lebih ditingkatkan lagi agar pekerjaan yang diberikan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik dan benar.

Situasi Kepemimpinan (*Participating/Supporting*). Pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dalam situasi seperti ini pemimpin harus menunjukkan apa yang harus dikerjakan oleh para bawahan dan meminta para bawahan untuk bekerja sama melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi kewajiban para bawahan karena para bawahan memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Dalam situasi ini, pemimpin juga harus memberikan motivasi / mendorong karyawan dengan tujuan meningkatkan percaya diri yang mereka miliki bahwa mereka mampu melaksanakan tugasnya.

Situasi Kepemimpinan (*Delegating/Observing*). Pada situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan. Akibatnya para pemimpin dalam situasi ini memiliki fokus terhadap pekerjaan dan hubungan kerja yang rendah dengan bawahannya. Para bawahan dalam situasi ini memerlukan dukungan yang kecil dari para pemimpin karena mereka dapat mengerjakan pekerjaan secara mandiri.

PT.BPR Tri Dana Sakti berada di Jl. Jendral Sudirman 60A Kec.Sumberpucung, Kab.Malang merupakan bank pengkreditan rakyat yang melayani simpan pinjam bagi nasabahnya dan berupaya memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabahnya. Masing-masing karyawan PT.BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung ini telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Gaya kepemimpinan yang terdapat dalam PT.BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung adalah setiap kepala bagian yang mentaati peraturan yang ada sehingga kepala bagian selalu mengingatkan tanggung jawab pada setiap karyawannya. Apabila kepala bagian sampai tidak melakukan hal tersebut maka akan mempengaruhi pada sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh masing-masing kepala bagian.

Permasalahan atau fenomena yang ada pada PT.BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung adalah bagaimana pimpinan dapat meningkatkan tanggung jawab tugas yang telah diberikan kepada karyawannya agar dapat membantu tujuan dari perusahaan. Permasalahan meningkatkan tanggung jawab tugas karyawan sangat terkait dengan bagaimana atasan atau pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinannya di dalam organisasi yang ada dengan sebaik-baiknya dan bagaimana cara memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan mencapai tujuan dari perusahaan.

Pemimpin setiap bagian selalu berupaya untuk meningkatkan integritas instansi sebagai upaya untuk meningkatkan atau memaksimalkan pelayanan yang

diberikan kepada masyarakat. Apabila ditinjau dari kematangan bawahan selama ini para karyawan memiliki kemampuan yang cukup memenuhi dalam proses melaksanakan aktivitas di instansi, namun demikian kemampuan yang dimiliki tidak diikuti dengan upaya dari instansi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para karyawan.

Ditinjau dari kemauan para karyawan dalam melaksanakan aktivitas operasional di instansi, dapat dikatakan bahwa selama ini para karyawan belum memiliki motivasi yang tinggi terkait dalam bekerja di instansi. Kondisi ini ditunjukkan dari adanya karyawan yang datang tidak secara tepat waktu dan sering meninggalkan pekerjaan ketika jam kerja. Rendahnya kemauan kerja para karyawan tersebut dikarenakan kurang kuatnya dukungan dari pemimpin dalam upaya meningkatkan motivasi para karyawan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada gaya kepemimpinan di bagian operasional, bagian umum, bagian marketing dan bagian administrasi dengan pertimbangan bahwa keempat bagian tersebut memiliki peran yang penting dalam upaya mendukung aktivitas operasional instansi.

Bagian operasional selama ini memiliki pemimpin selalu bersikap tegas dalam menjalankan aktivitas rutin yang harus dilakukan. Namun demikian pimpinan kurang memperhatikan kondisi para karyawan sehingga melaksanakan tugas tidak dapat secara maksimal untuk diselesaikan. Pemimpin jarang melakukan sosialisasi terkait dengan bidang kerja yang harus diselesaikan, kondisi ini menjadikan para karyawan belum secara maksimal dalam proses penyelesaian

pekerjaan. Para karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada mereka terlalu memberatkan sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan pada bagian umum, marketing dan administrasi selama ini belum mampu memberikan dukungan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pimpinan kurang tegas kepada karyawan sehingga perintah atau tugas yang diberikan pimpinan belum dijalankan secara sepenuhnya oleh karyawan, sehingga pelanggaran sering dilakukan dalam hal ini mengenai pelaksanaan tugas tidak dijalankan sesuai dengan ketentuannya.

Kinerja karyawan PT.BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung yang mengalami naik-turun akan sangat berdampak pada perusahaan. Ukuran kinerja pada perusahaan ini adalah dengan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Jika ada penurunan pada kinerja karyawan maka akan dapat berpengaruh pada tujuan perusahaan, sehingga PT.BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung harus dapat mengatasi permasalahan yang terjadi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka diperlukan penelitian dengan judul '**Analisis Gaya Kepemimpinan Dengan Model *Hersey and Blanchard* Di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung**'.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah yaitu:



1. Bagaimana kematangan bawahan di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung?
3. Berada dikuadran manakah gaya kepemimpinan kepala bagian kepegawaian, umum, keuangan dan marketing di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung menurut *Hersey* dan *Blanchard*?

#### **C. Batasan Masalah**

Agar hasil penelitian lebih terfokus subyek dalam penelitian ini yaitu karyawan PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan *Hersey* dan *Blanchard*.

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Tujuan Penelitian
  - a. Untuk mendeskripsikan kematangan bawahan di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung.
  - b. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung.
  - c. Berada dikuadran manakah gaya kepemimpinan kepala bagian operasional, umum, marketing dan administrasi di PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung menurut *Hersey* dan *Blanchard*?
2. Kegunaan Penelitian
  - a. Bagi PT BPR Tri Dana Sakti Sumberpucung

Dapat digunakan sebagai pertimbangan instansi dalam menetapkan kebijakan terkait dengan penetapan gaya kepemimpinan

b. Bagi penelitian selanjutnya

Diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk melakukan penelitian dengan topic penelitian yang sama

